



## **Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland**

Lothar Sander

Vorstand Controlling und Rechnungswesen

Marke Volkswagen PKW

Jan Vycital

Finanzdirektor Volkswagen

Group Rus OOO NSC Moscow

23. Stuttgarter Controller-Forum am 22./23. September 2009



# Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland

- 1 Der Volkswagen Konzern im Überblick
- 2 Auswirkungen der Finanzkrise für den Volkswagen Konzern
- 3 Steuerung in schwierigen Zeiten im Volkswagen Konzern
- 4 Steuerung der Volkswagen Group RUS



# Marken

Neun automobile Marken aus sieben europäischen Ländern gehören zum Volkswagen Konzern:



Jede Marke hat ihren eigenständigen Charakter, operiert selbstständig im Markt und trägt somit die volle Verantwortung für ihr Ergebnis und dessen Veröffentlichung.



# Der Konzern in Zahlen 2008

Umsatz: 113,8 Mrd.  
Ergebnis nach Steuern:  
4.688 Mio. €



369,9 Tsd. Mitarbeiter



61 Fertigungsstätten



180 Modelle

Ø 26.600 produzierte  
Fahrzeuge pro Arbeitstag  
(6,347 Mio. Fzge. p.a.)

in 21 Ländern



# Der Konzern in Zahlen Jan.-Juni 2009

Volkswagen Konzern		Jan.-Juni 2009	Veränderungen Vorjahr in %
Auslieferungen	Tsd. Fzg.	3.121	- 4,4
Umsatzerlöse	Mio. €	51.202	- 9,4
Operatives Ergebnis	Mio. €	1.240	- 63,9
Belegschaft (30.06.2009/31.12.2008)	Tsd. Beschäftigte	363,1	- 1,8



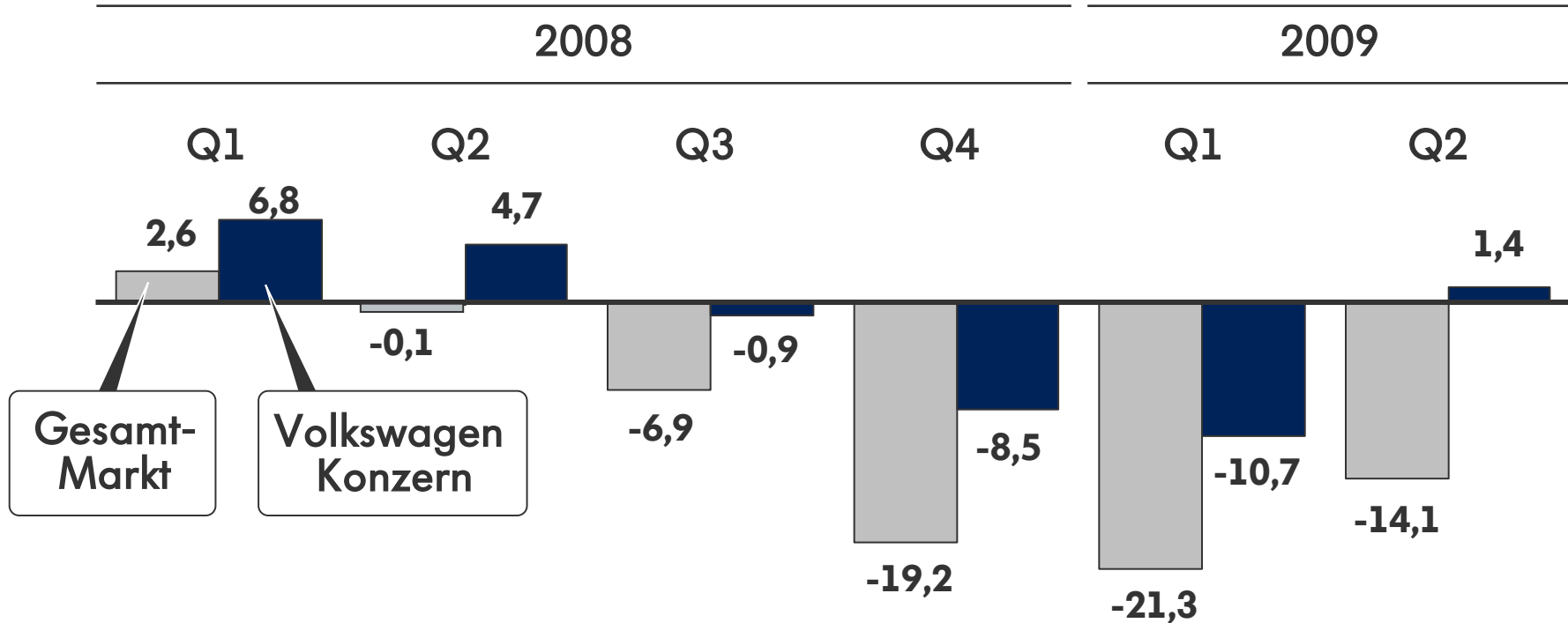
# Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland

- 1 Der Volkswagen Konzern im Überblick
- 2 Auswirkungen der Finanzkrise für den Volkswagen Konzern
- 3 Steuerung in schwierigen Zeiten im Volkswagen Konzern
- 4 Steuerung der Volkswagen Group RUS



# Signifikanter Volumenrückgang, aber deutlich geringer als der Gesamtmarkt (weltweit)

Auslieferungen an Kunden im Vergleich zum Vorjahr\*  
- in Prozent -



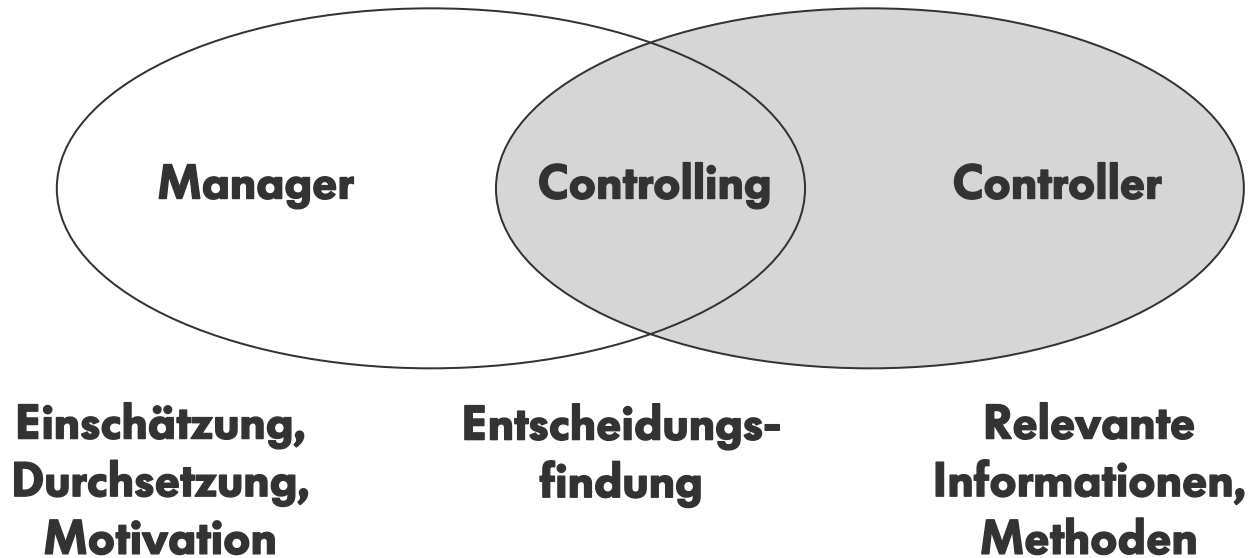
# Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland

- 1 Der Volkswagen Konzern im Überblick
- 2 Auswirkungen der Finanzkrise für den Volkswagen Konzern
- 3 Steuerung in schwierigen Zeiten im Volkswagen Konzern
- 4 Steuerung der Volkswagen Group RUS

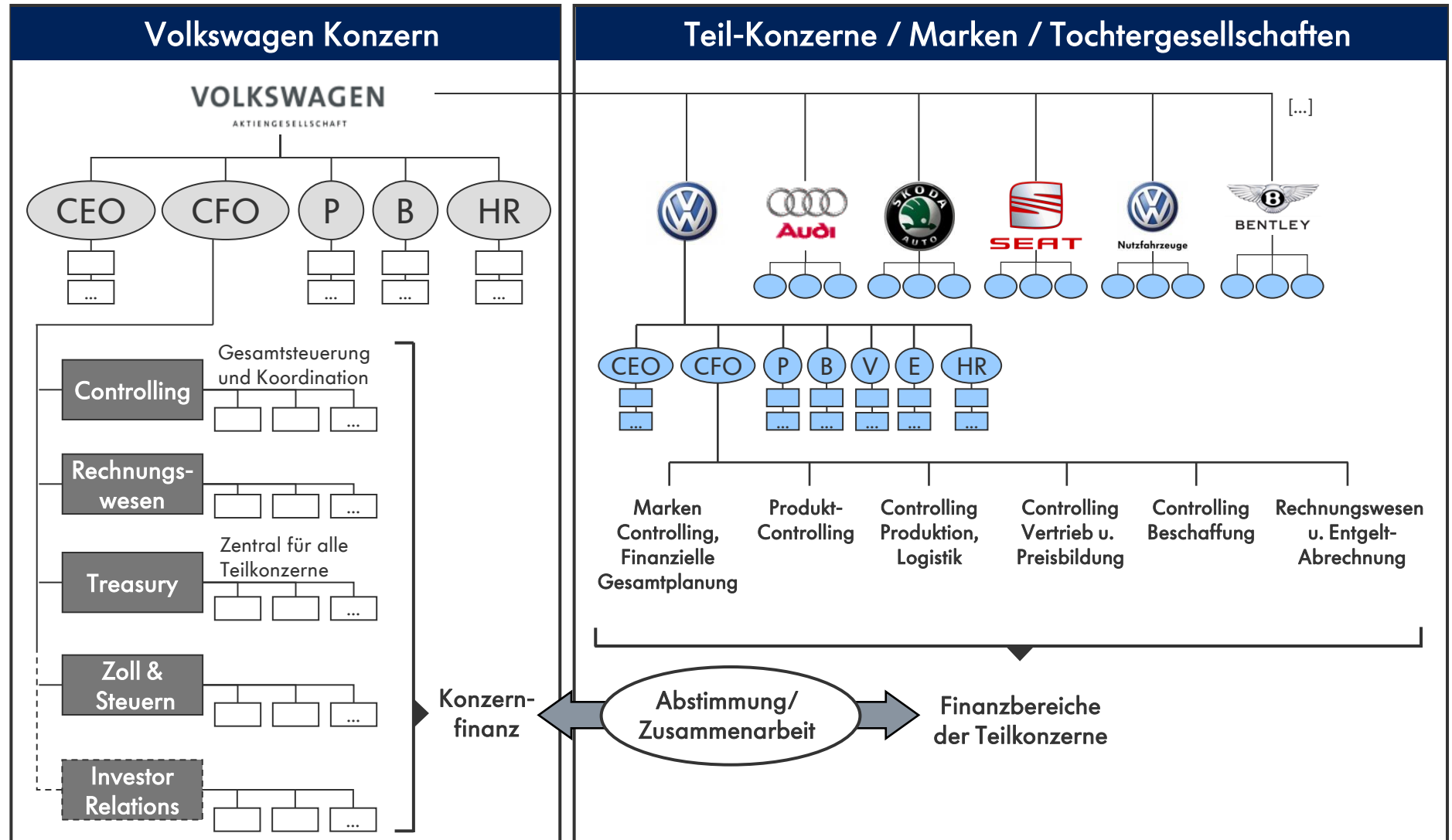


# Controllingverständnis im Volkswagen Konzern

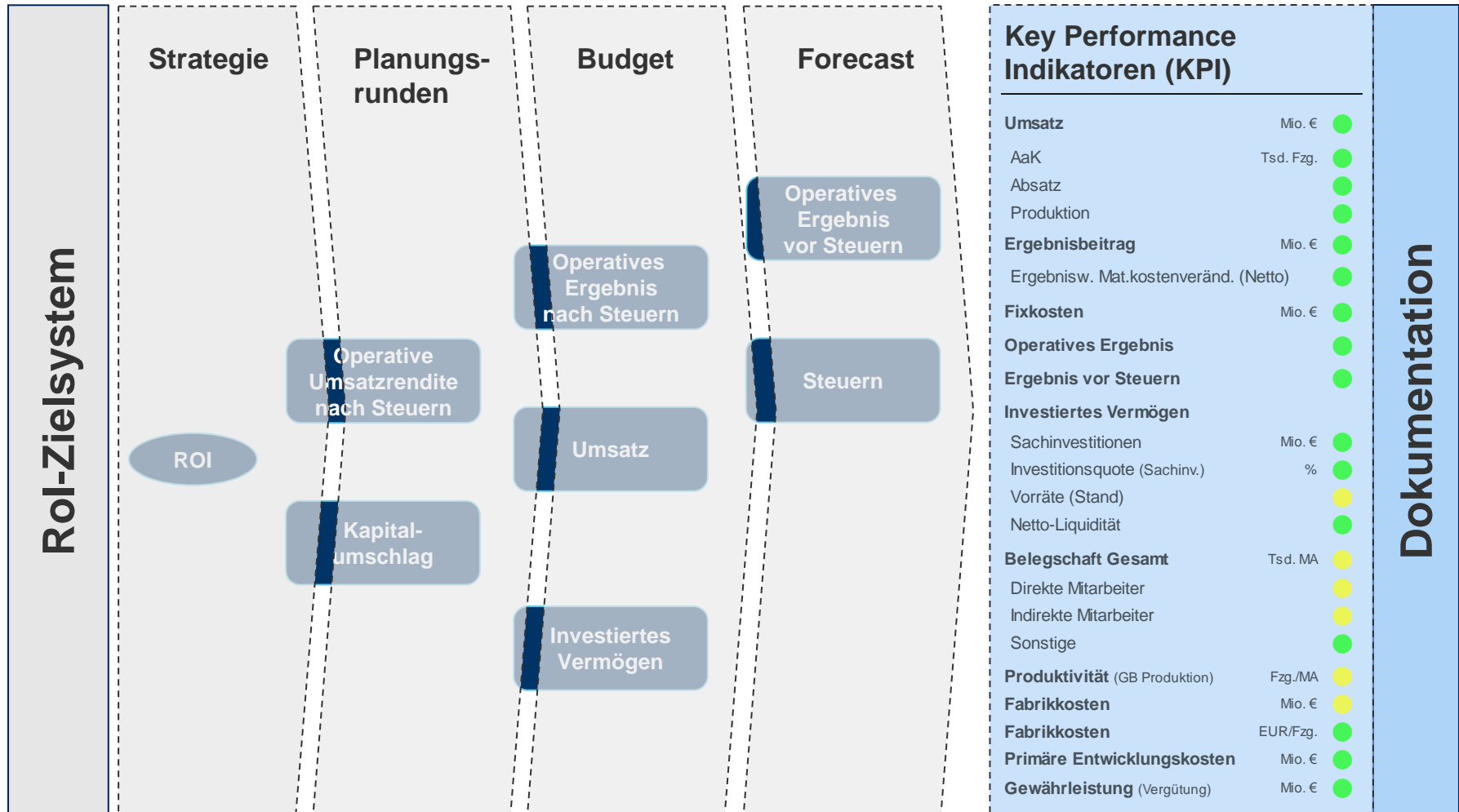
**Controlling** verstehen wir als begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur Sicherung einer zielorientierten Planung und Steuerung des Unternehmens.



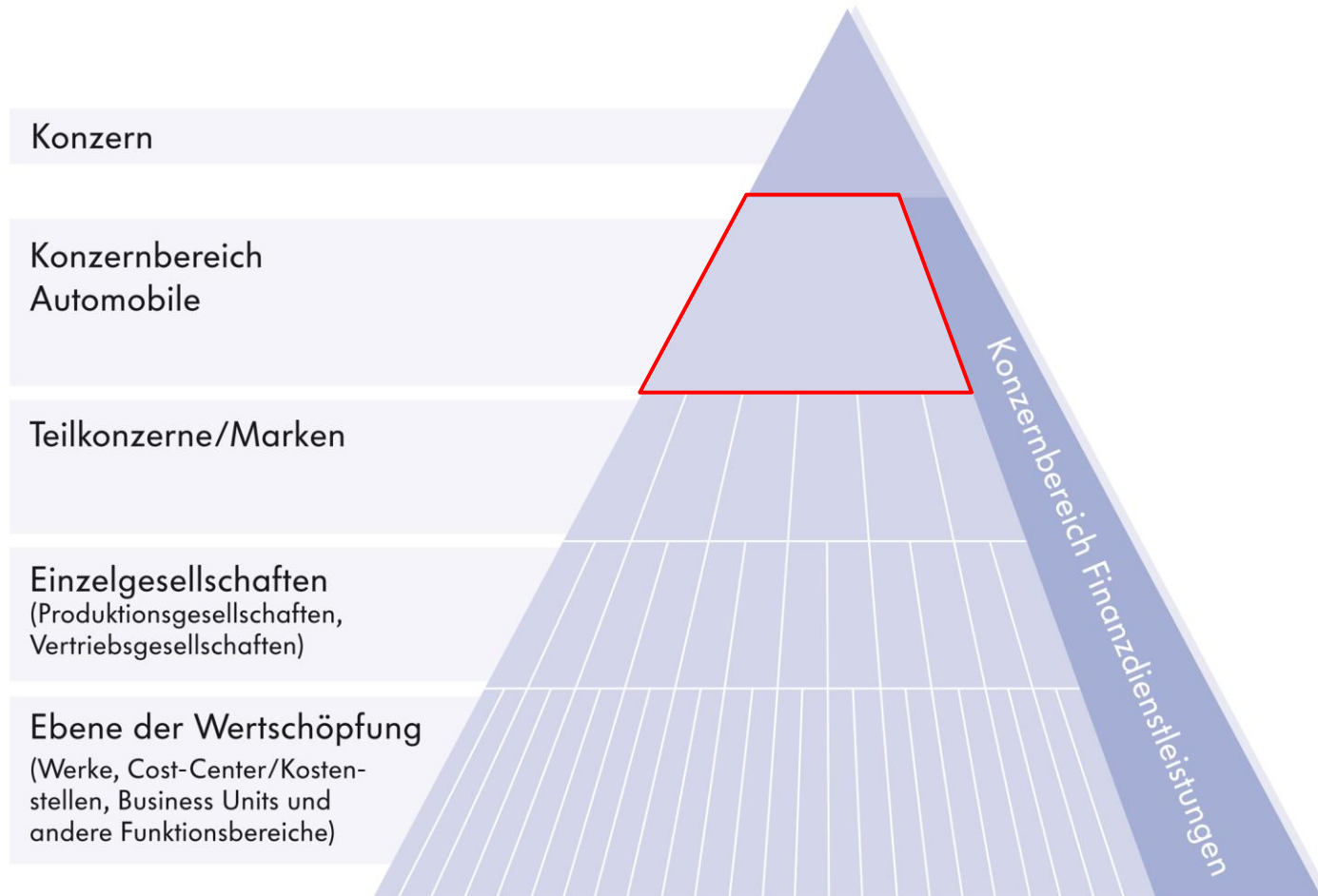
# Das Controlling ist auf verschiedenen Ebenen des Volkswagen Konzerns etabliert



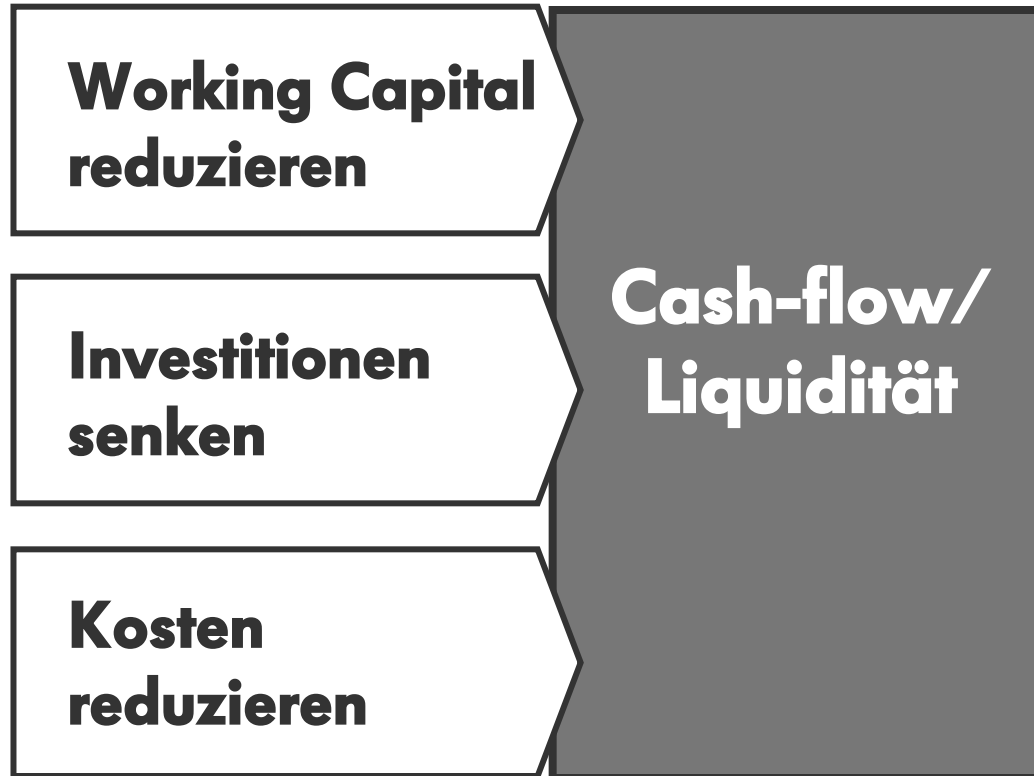
# Die Steuerung bei Volkswagen basiert auf Key-Performance-Indikatoren (KPI)



# Konzernweit einheitliche KPIs ermöglichen strukturierte Problemanalysen auf allen Ebenen



# Maßnahmen zielen auf Sicherung der Liquiditätsposition ab

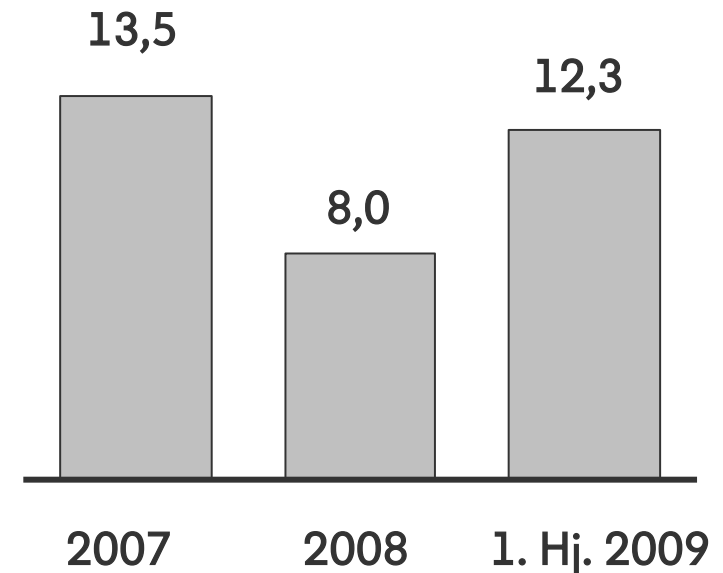


# Die Netto-Liquidität im Volkswagen Konzern konnte trotz Krise durch striktes Liquiditätsmanagement wieder erhöht werden

## Management-Fokus in der Krise

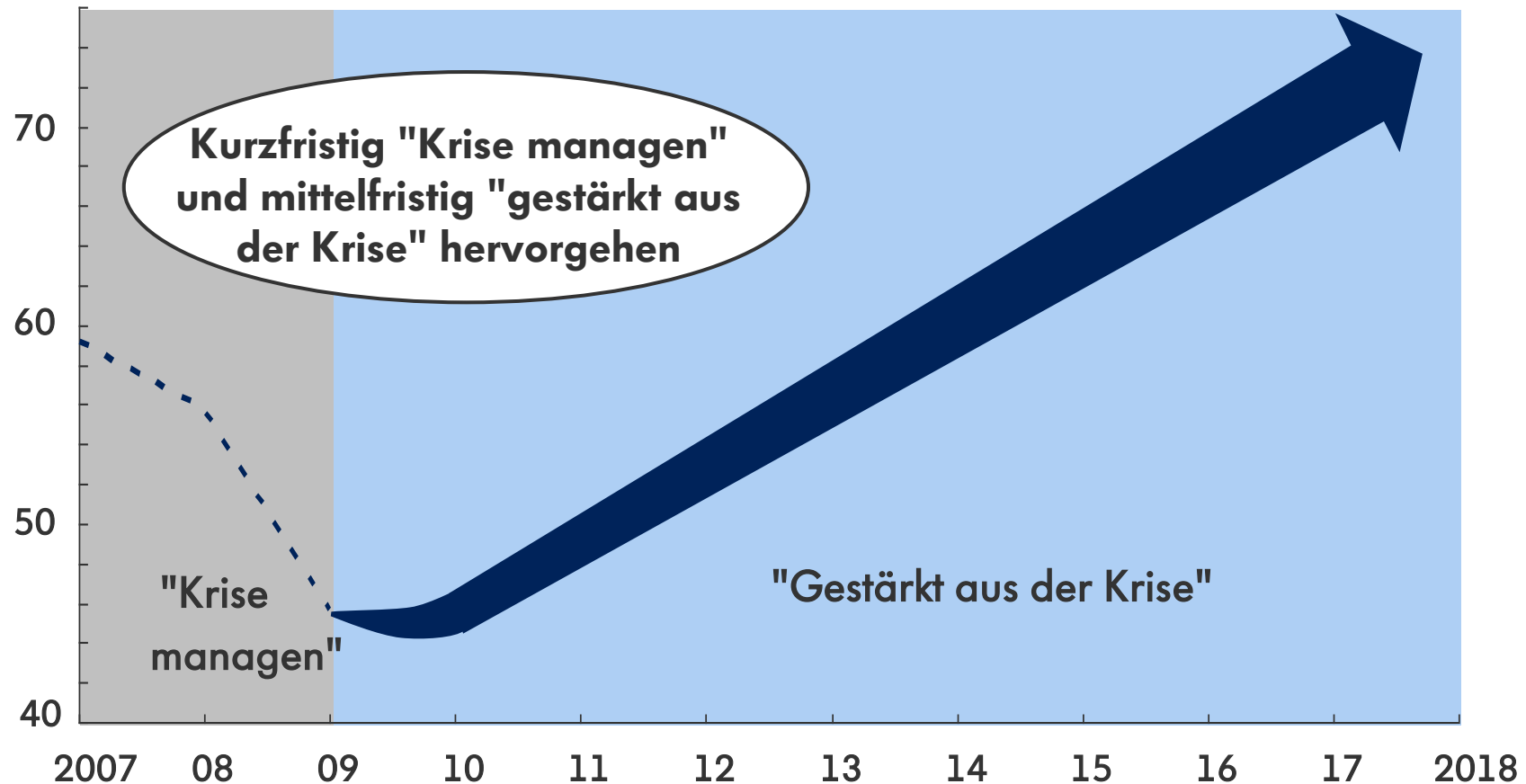


## Netto-Liquidität KB Auto (Mrd. €)



# Das Planungs- und Kontrollsystem von Volkswagen hat sich auch in der Krise bewährt

Absatzentwicklung Pkw-Gesamtmärkte (weltweit), in Mio. Fahrzeugen

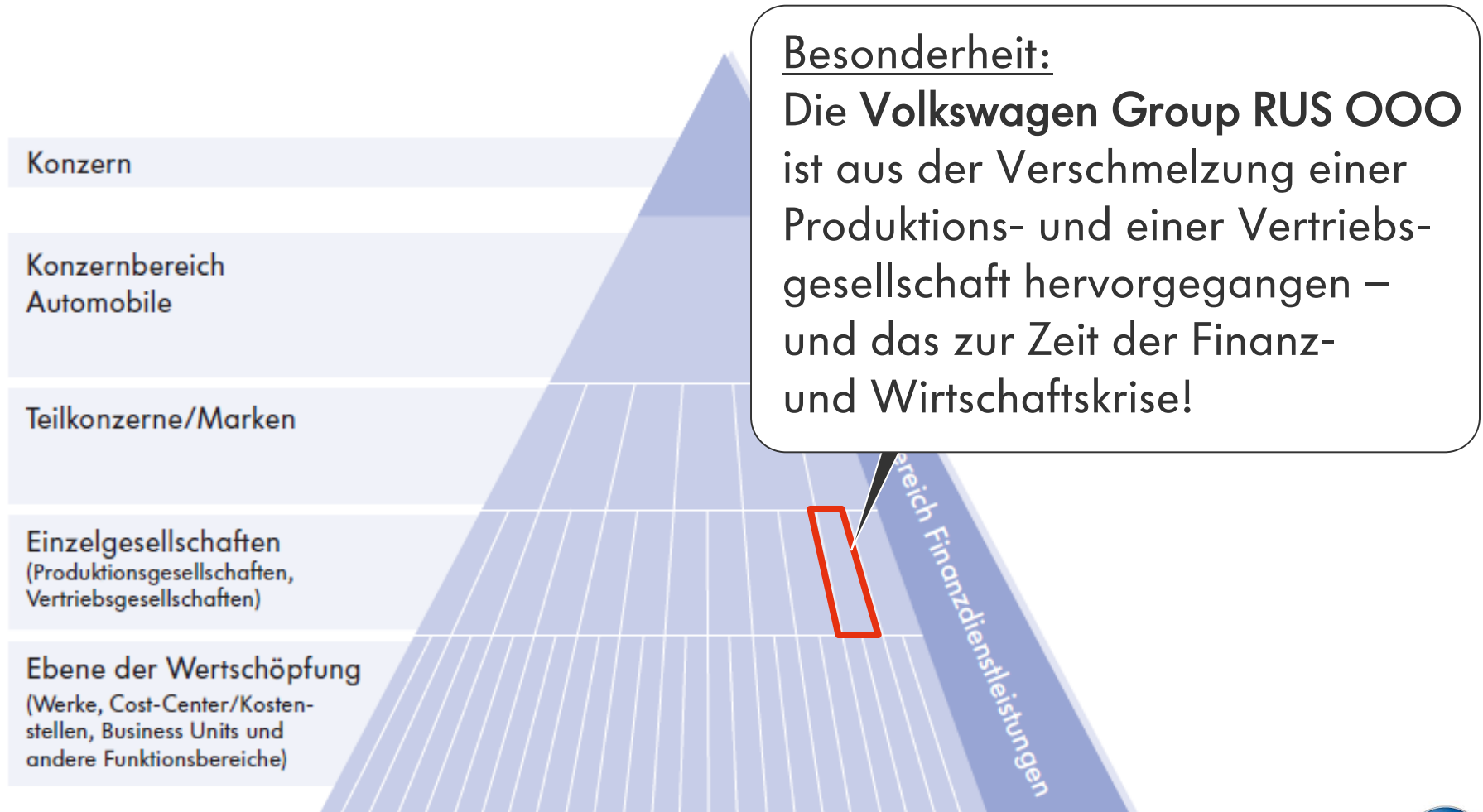


# Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland

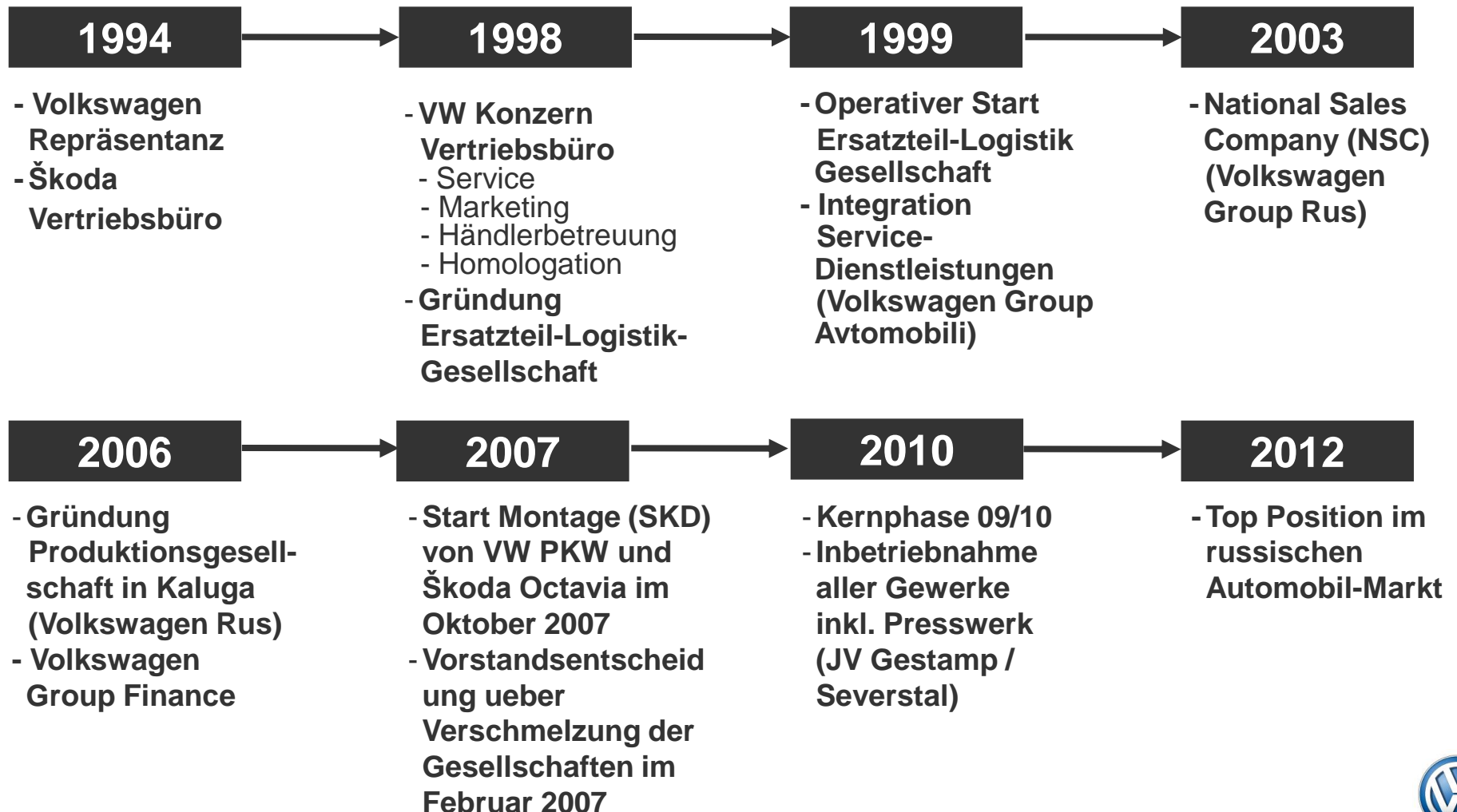
- 1 Der Volkswagen Konzern im Überblick
- 2 Auswirkungen der Finanzkrise für den Volkswagen Konzern
- 3 Steuerung in schwierigen Zeiten im Volkswagen Konzern
- 4 Steuerung der Volkswagen Group RUS



# Finanzielle Steuerung innerhalb einer Gesellschaft am Beispiel der „Volkswagen Group Rus OOO“



# Volkswagen hat die Weichen für eine Top Position im russischen Automobilmarkt gestellt



# Die Volkswagen Group RUS wird derzeit durch zwei wesentliche Faktoren beeinflusst

Verschmelzung

+

„Krise“



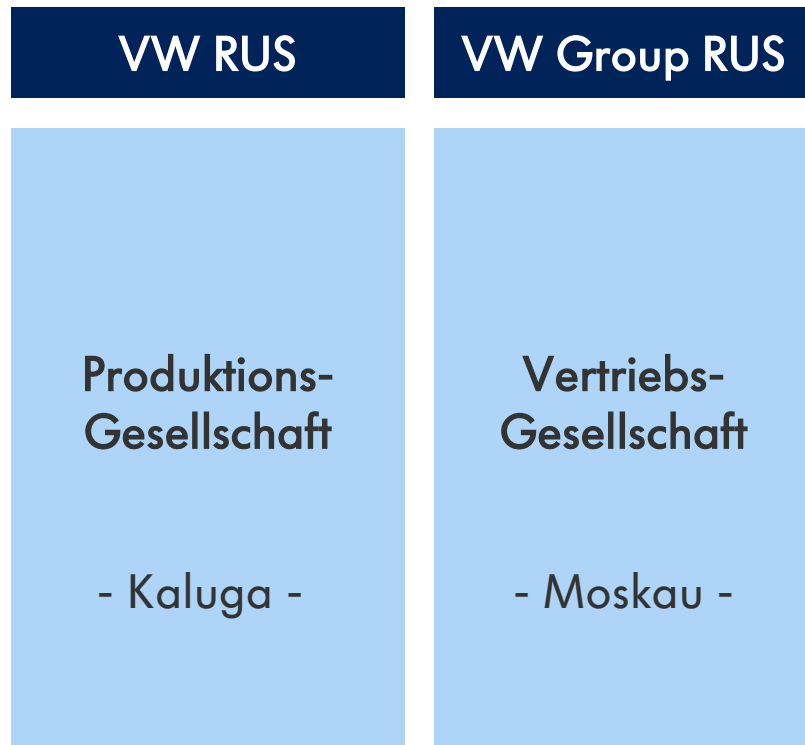
# Die Volkswagen Group RUS ist aus der Verschmelzung einer Produktions- und Vertriebsgesellschaft hervorgegangen

Verschmelzung

+

„Krise“

früher



heute



# Die Verschmelzung der Gesellschaften erfolgt in 3 Phasen

Verschmelzung

+

„Krise“

01/2009

06/2009

ab 2010

**1. Phase**  
**Zusammenführung**

**2. Phase**  
**Standardisierung/  
Vereinheitlichung**

**3. Phase**  
**Optimierung**

Die Organisationen und Prozesse bleiben im Wesentlichen unter der Dachorganisation erhalten, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten

Die Organisationen und Prozesse werden vereinheitlicht bzw. Schrittweise zusammengeführt

Optimierung der Organisationen und Unternehmensprozesse als fortlaufender Prozess

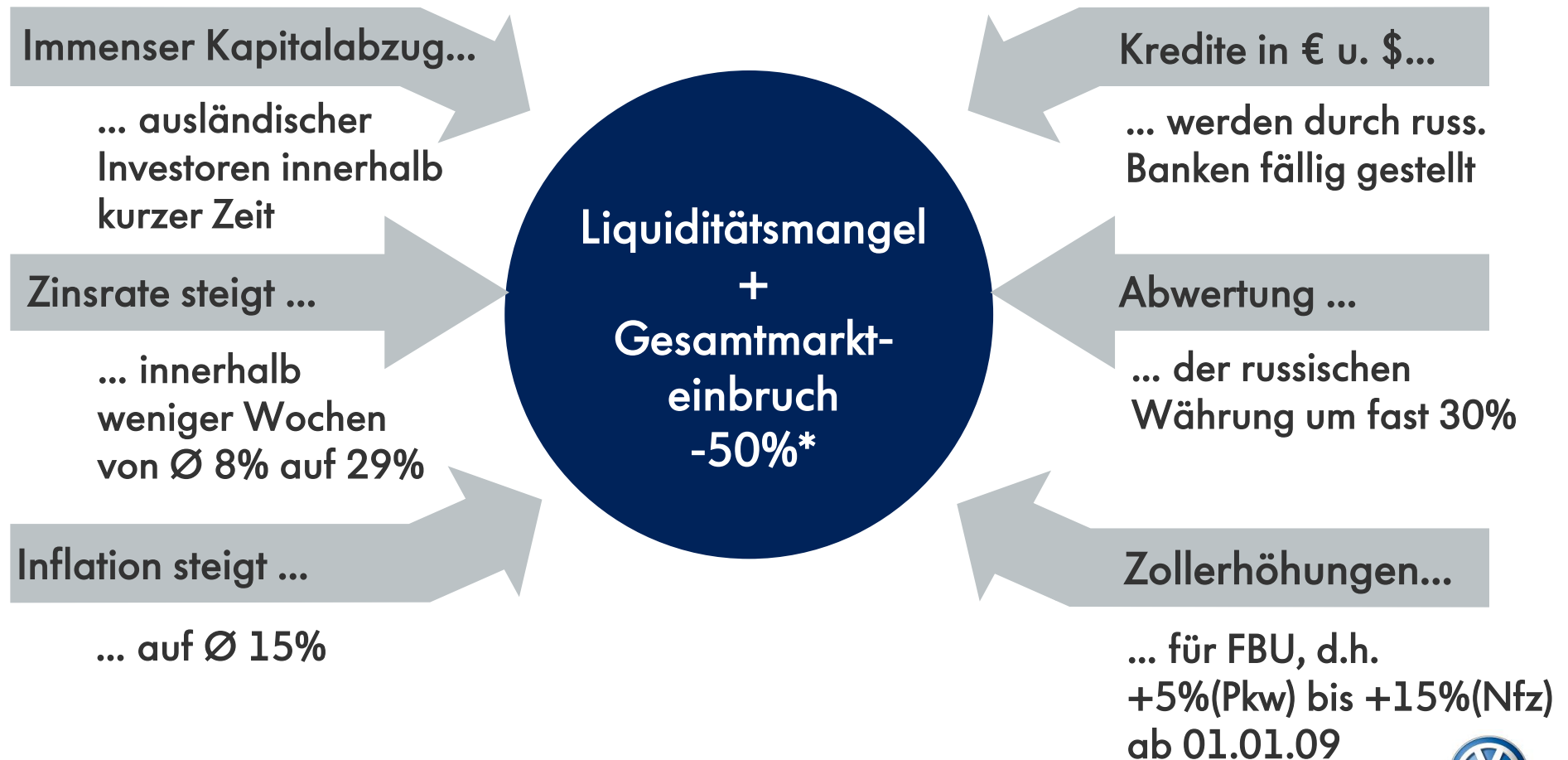


# Das wirtschaftliche Umfeld in Russland führt zu Liquiditätsmangel und einer Halbierung des Absatzvolumens

Verschmelzung

+

„Krise“



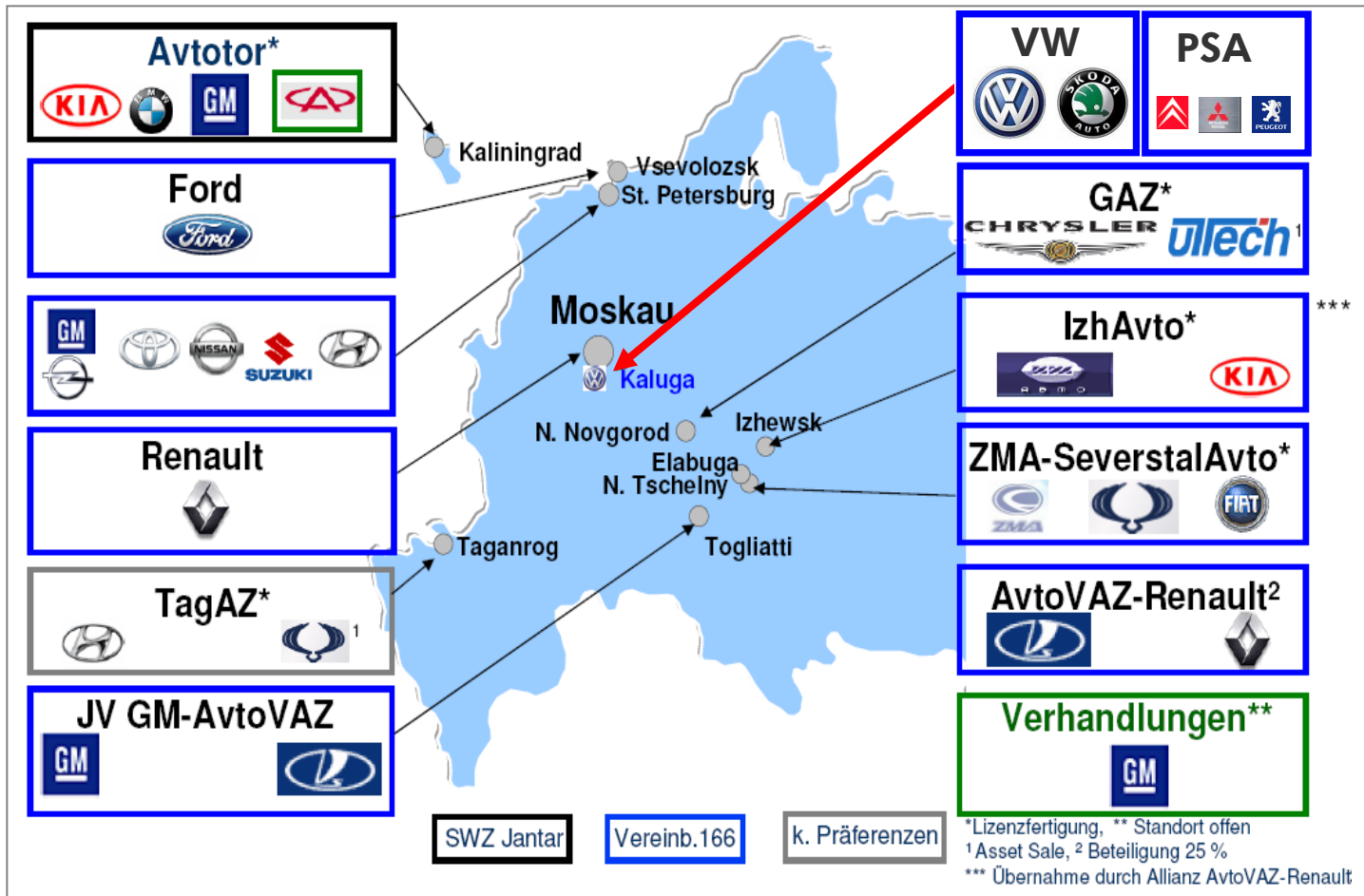
# Zollvorteile und ein attraktives Investitionsklima führten zu steigender lokaler Automobil-Produktion im russischen Markt

Verschmelzung

+

„Krise“

## Wesentliche Automotive Cluster



# Trotz Neugestaltung des Planungs- und Kontrollsystems ist in der Krise insb. die Liquidität sicherzustellen

## Einflussfaktoren

---

Verschmelzung

+

„Krise“

## Herausforderungen

---

Planungs-/Kontrollsystem  
neugestalten

+

Liquidität  
sicherstellen





## **Das Planungs- und Kontrollsystem im Volkswagen Konzern – Herausforderungen bei der Integration der Gesellschaften in Russland**

Lothar Sander

Vorstand Controlling und Rechnungswesen

Marke Volkswagen PKW

Jan Vycital

Finanzdirektor Volkswagen

Group Rus OOO NSC Moscow

23. Stuttgarter Controller-Forum am 22./23. September 2009

